



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SOBEBE

Daniela Ferreira Mamede
R.A Nº 2060025/0

PROFESSOR ORIENTADOR
JOSÉ ANTONIO R. DO NASCIMENTO

Brasília/DF, junho de 2009

DANIELA FERREIRA MAMEDE

TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SOBEBE

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antonio R. do Nascimento

Brasília/DF, junho de 2009.

DANIELA FERREIRA MAMEDE

TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SOBEBE

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antonio R. do Nascimento

Banca Examinadora:

Prof(a).: José Antonio R. do Nascimento
Orientador

Prof(a).: Examinador(a)

Prof(a).: Examinador(a)

Brasília/DF, junho de 2009

Dedico este trabalho a minha família pelo amor eterno, apoio e dedicação.

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível. A meus pais por terem me dado a oportunidade de realizar este curso. Em especial o professor José Antonio R. do Nascimento sem o qual este trabalho não teria se tornado real. E a todos os mestres do curso de Administração do UniCEUB.

RESUMO

Esta monografia tem o intuito de mostrar a relevância do treinamento para melhorar a performance das empresas. Este trabalho procurou avaliar o sistema de treinamento utilizado pela empresa SOBEBE e, para chegar a esse objetivo, foi preciso identificar os tipos de treinamento existentes no contexto e suas oportunidades, identificar as necessidades que surgiram com a mudança da atividade fim da empresa, analisar dados e informações sobre o treinamento da empresa SOBEBE e identificar as vantagens e desvantagens geradas por esse treinamento. Utilizando estes objetivos, o tema da monografia é um estudo de caso na empresa SOBEBE, abordando o processo de treinamento elaborado no estabelecimento. Para dar sustentação a esse tema, são utilizados vários autores que abordam este assunto, tais como: Araújo, Chiavenato, Bohlander e Marras. Este trabalho procurou fazer uma pesquisa descritiva na empresa, onde foi feita uma entrevista com o Diretor Comercial para poder verificar quais tipos de treinamento ele estava aplicando, para conhecer um pouco da história da empresa e também para descobrir quais atividades eram praticadas na empresa. Com a pesquisa, pôde-se alcançar os objetivos propostos por esta monografia, respondendo ao problema proposto pela mesma.

Palavras-chaves: treinamento e desenvolvimento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Avaliação das Necessidades de Treinamento	pág 14
--	---------------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA.....	9
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	10
3.1 Recursos Humanos.....	10
3.2 Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT	12
3.3 Treinamento	13
3.3.1 Processo de Treinamento	14
3.3.1.1 Avaliação das Necessidades.....	14
3.3.1.2 Elaboração do Programa de Treinamento.....	15
3.3.1.3 Implementação do Programa de Treinamento	16
3.3.1.4 Avaliação do Programa de Treinamento	18
3.3.2 Vantagens e Limitações do Treinamento	19
4 ESTUDO DE CASO	22
4.1 Dados da Empresa.....	22
4.2 Missão	22
4.3 Visão	22
4.4 Marcas Representadas	23
4.5 Histórico	23
4.6 Entrevista	24
5 ANÁLISE CRÍTICA.....	26
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE	31

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia tem como objetivo mostrar a relevância do treinamento para melhorar a performance das empresas.

O problema formulado é: o treinamento aplicado aos funcionários da SOBEBE, após a mudança da atividade fim da empresa, é o mais indicado?

O objetivo geral desta monografia é avaliar o sistema de treinamento utilizado pela empresa SOBEBE. Os objetivos específicos são: identificar os tipos de treinamento existentes no contexto e suas oportunidades; identificar as necessidades que surgiram com a mudança da atividade fim da empresa; analisar dados e informações sobre o treinamento da empresa SOBEBE; identificar as vantagens e desvantagens geradas por esse treinamento.

As justificativas desse trabalho são divididas em três segmentos. Científico: os resultados podem contribuir para o incentivo do treinamento nas empresas. Aplicado: demonstrar a importância do treinamento para o contexto organizacional. Social: os resultados podem alertar os gestores sobre a importância do treinamento correto.

A metodologia utilizada nessa monografia aborda: quanto à forma de abordagem, o método foi qualitativo; quanto aos objetivos, foi utilizado o método descritivo; quanto aos procedimentos técnicos, os métodos utilizados foram o documental, o bibliográfico e o estudo de caso; quanto aos métodos, a pesquisa foi dedutiva. Também é realizada uma entrevista semi-estruturada na empresa.

A monografia está dividida em quatro partes. Na primeira parte apresenta-se o embasamento teórico, onde se pretende obter a fundamentação teórica necessária. Na segunda parte é abordado o estudo de caso da empresa SOBEBE e seu histórico. Na terceira parte é feita a confrontação entre o estudo de caso e a teoria. E na quarta parte, a conclusão do trabalho.

2 METODOLOGIA

A presente monografia foi realizada com base no tipo de pesquisa Descritiva, pois “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p.42).

Quanto à forma de abordagem foi qualitativa, pois “visa descrever a complexidade de certos fenômenos sociais, históricos, antropológicos não captáveis por abordagens quantitativas”. (NASCIMENTO, 2002, p.73).

A base lógica de investigação será dedutiva, pois busca a comprovação de verdades induzidas e particulariza uma conclusão a partir da confirmação geral de todos os casos. (NASCIMENTO, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados o bibliográfico, que diz respeito ao conjunto de materiais como livros e artigos científicos, que contêm informações já elaboradas e publicadas. (GIL, 2002); Documental, materiais que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação. (GIL, 2002); Estudo de caso, pois foi realizada na empresa SOBEBE, com caráter de profundidade e detalhamento. (GIL, 2002).

Para compreender melhor como é o funcionamento da empresa e como é o processo de Treinamento e Desenvolvimento, foi feita uma entrevista semi-estruturada com o Diretor Comercial da empresa SOBEBE, que segundo Gil (2002), é orientada por pontos de interesse do entrevistador.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Recursos Humanos

A área de recursos humanos é responsável pela conduta das pessoas no processo de gerenciamento. Mais especificamente, na contratação, no treinamento, na avaliação, na remuneração e também em um ambiente confortável e seguro para os funcionários da empresa. (DESSLER, 2003).

Essas atividades são importantes para todos os administradores, não somente para grandes empresários, como também para pequenos empresários, organizações lucrativas e não lucrativas e empresas públicas e privadas.

A administração de recursos humanos é um sistema que se divide em cinco subsistemas básicos. São eles: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

No subsistema de provisão de recursos humanos, trata-se o planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal. No subsistema de aplicação de recursos humanos, os assuntos são descrição e análise de cargos, e avaliação do desempenho humano. Já no subsistema de manutenção de recursos humanos trata-se a compensação, benefícios sociais, higiene e segurança, e relações sindicais. No subsistema de desenvolvimento de recursos humanos, os assuntos tratados são treinamento e desenvolvimento e desenvolvimento organizacional. E, por último, o subsistema de monitoração de recursos humanos, que abrange o banco de dados e sistemas de informação e auditoria de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2009).

Todos esses subsistemas precisam estar associados e ajustados para que o resultado do sistema maior, que é a administração de recursos humanos, seja ampliado.

Marras (2000) apresenta uma pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, onde mostra que é possível destacar cinco fases evolutivas do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas. São elas:

- a) Fase Contábil (antes de 1930): é a pioneira da gestão de pessoal; tinha a preocupação com os custos da organização. Os funcionários eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil.
- b) Fase Legal (1930 a 1950): essa fase marcou o surgimento da função de chefe de pessoal, que estava preocupado em dar assistência e manutenção às leis recém-criadas da era getulista. O poder sobre os empregados passou das mãos dos chefes de produção para as mãos do chefe de pessoal, que era quem dominava as regras e as normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), consubstanciada no Decreto Lei 5452 de 1º de maio de 1943.
- c) Fase Tecnicista (1950 a 1965): o modelo americano de gestão de pessoal é implantado no Brasil e faz com que a função de Recursos Humanos tivesse status de gerência. Essa mudança resultou na qualidade das relações entre capital e trabalho para a organização e para os trabalhadores. Nessa fase surgem as atividades como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.
- d) Fase Administrativa (1965 a 1985): um marco histórico é criado nas relações entre capital e trabalho quando bases trabalhadoras implementam o novo sindicalismo. É registrada uma nova mudança na denominação e na responsabilidade do gerente de relações industriais, mais conhecido como gerente de pessoal, mudando para gerente de recursos humanos. O objetivo dessa mudança era transferir a ênfase que o cargo trazia, que era a de procedimentos burocráticos e operacionais, para as responsabilidades de ordem mais humanística.
- e) Fase Estratégica (1985 a atual): nessa fase houve a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico. Aí, foram registradas as primeiras preocupações de longo prazo. O cargo de gerência de recursos humanos, nível tático, passou a ser reconhecido como Diretoria, em nível estratégico.

3.2 Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT

Para se fazer um levantamento de necessidades de treinamento é necessária uma pesquisa e depois a análise, que é onde se encontram as falhas e inexperiências relativas ao trabalho e às exigências do perfil do cargo. (MARRAS, 2000).

A primeira etapa no processo de treinamento é o Levantamento de Necessidades de Treinamento. E segundo Marras (2000), esse LNT detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários.

a) Cenário Reativo: mostra situações com necessidades já existentes, provocando problemas reais. Primeiro tem que ocorrer o problema, para depois se iniciar o treinamento.

b) Cenário Prospectivo: o treinamento ocorre visando o futuro. Ele antecipa as mudanças previstas. É um verdadeiro posicionamento pró-ativo.

O LNT é um processo contínuo, tem que estar presente na empresa o tempo todo, pois para qualquer mudança que ocorra é necessário um levantamento em tempo hábil.(MARRAS, 2000).

Segundo Marras (2000), há diversos métodos usados pelas empresas para a realização do LNT. São elas: aplicação de questionários; entrevistas com trabalhadores e supervisores; aplicação de testes ou exames; observação *in loco* de trabalhos sendo realizados; folha de avaliação de desempenho; e solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

As organizações podem usar apenas um método ou também fazer uma seleção deles e misturá-los. E a escolha desses métodos vai depender das características de cada organização.

São muitas as razões que levam qualquer organização ao processo de treinamento. Segundo Marras (2000), as razões são a expansão da empresa e admissão de novos empregados, mudança de métodos e processos de trabalho, produção e comercialização de novos produtos ou serviços, identificação de gargalos, mudanças nos programas de trabalho ou de produção, e substituições ou movimentações de pessoal.

3.3 Treinamento

O treinamento é um processo metódico para promover o alcance de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que gerem uma melhoria entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH, 2000).

Marras (2000) ressalta ainda que o treinamento é um processo de curto prazo que tem como objetivo transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA, que estão intimamente relacionados com a melhoria das tarefas.

Para Chiavenato (1997), o treinamento tem o objetivo de auxiliar no alcance das metas da organização, dando oportunidade aos níveis operacional, tático e estratégico de atingir o conhecimento, a prática e a conduta exigida pela organização.

Marras (2000) divide os objetivos para a área de treinamento em dois: objetivos específicos e genéricos.

Objetivos específicos:

- a) Formação profissional: tem como objetivo obter uma capacidade laboral para determinada profissão,
- b) Especialização: oferece ao funcionário uma prática específica dentro de uma área de trabalho para melhorar os resultados.
- c) Reciclagem: renovação e atualização dos conceitos e conhecimentos de acordo com as prioridades.

Objetivos genéricos:

- a) Aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento ajuda na concretização de ações corretas, acarretará um melhor tempo de produção e melhores resultados no trabalho.
- b) Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser melhorada de forma proporcional ao conhecimento que o funcionário tem.
- c) Incentivo motivacional: um trabalhador treinado corretamente se torna eficaz e eficiente. Quanto maior sua confiança, melhor sua satisfação.

- d) Otimização pessoal e organizacional: é com o treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente. Trabalhadores em crescimento profissional e motivados mudam o ambiente da organização, levando-o para a excelência em termos de desenvolvimento organizacional.
- e) Atendimento de exigências das mudanças: as mudanças comportamentais, tecnológicas, de processos etc. fazem com que as organizações convencionais usem o treinamento para acompanhar os efeitos das mudanças.

Para alcançar os objetivos estabelecidos acima, é necessário seguir um processo de treinamento, que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), se divide em quatro fases: avaliação das necessidades, elaboração do programa de treinamento, implementação e avaliação.

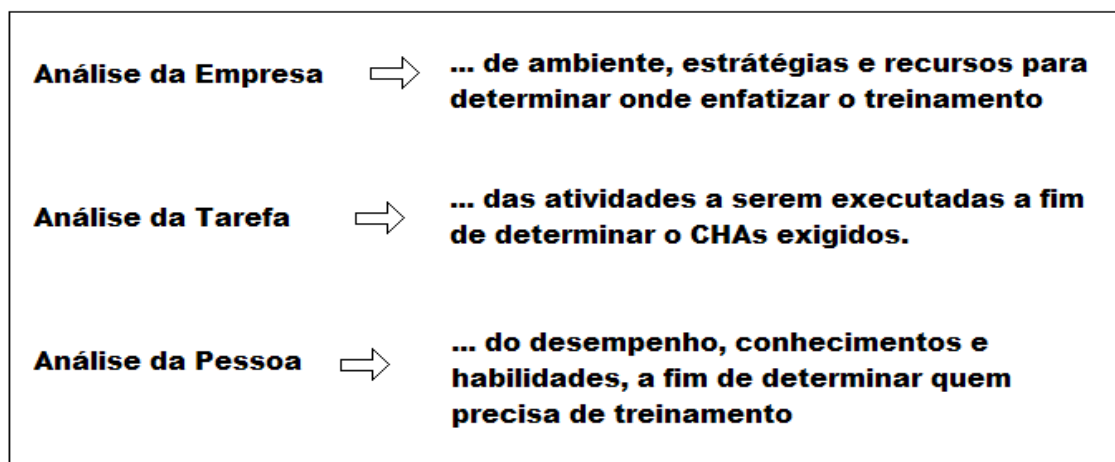
3.3.1 Processo de Treinamento

3.3.1.1 Avaliação das Necessidades

Para fazer o levantamento das necessidades, é necessário uma pesquisa com o intuito de estabelecer processos e instrumentos que possam corrigir e prevenir falhas ou melhorar o empenho. (CHIAVENATO, 1999 *apud* ARAUJO, 2006).

Algumas perguntas devem ser feitas. Tais como por que treinar e desenvolver, para que, quem e quando. Com essas perguntas o processo de avaliação fica mais claro e menos suscetível a erro.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), são utilizados três tipos de análises, da empresa, da tarefa e da pessoa. Conforme quadro a seguir:



Quadro 1: Avaliação das Necessidades de Treinamento

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003) pág.137

3.3.1.2 Elaboração do Programa de Treinamento

Após a avaliação das necessidades, passa-se então para a elaboração do programa de treinamento. É necessário atenção em alguns pontos, como objetivos instrumentais, prontidão e motivação no treinamento, princípio de aprendizagem e características dos instrutores. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Nesta fase que será escolhido os meios de tratamento que será utilizado para sanar as necessidades indicadas na fase de levantamento de necessidade.

Com a grande quantidade de informações obtidas no levantamento das necessidades, o quadro de treinamento destas ajudará os gerentes a estabelecer os resultados almejados no trabalho por meio dos objetivos instrucionais. Esses objetivos descrevem as habilidades ou os conhecimentos adquiridos e/ou as atitudes a serem mudadas. .(BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

Outro ponto importante é a prontidão e motivação dos treinandos; esses dois pontos afetam o desempenho daqueles que devem receber o treinamento. A prontidão refere-se à maturidade e às experiências dos futuros treinandos. Já a motivação diz respeito ao reconhecimento das necessidades de novos conhecimentos ou habilidades e à constante vontade de prosperar à medida que o treinamento se desenvolve.(MILKOVICH, 2000).

O terceiro ponto da elaboração do programa é o princípio de aprendizagem, que se caracteriza pela mudança do foco nas empresas para o foco nos funcionários. O programa de treinamento auxilia os funcionários a obter novos materiais que o ajudem a utilizá-lo em sua vida pessoal e também utilizá-los em suas atividades no emprego. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Os métodos de treinamento se alteram de acordo com a utilização dos princípios de aprendizagem, que são: estabelecimento de metas, significado de apresentação, modelagem, diferenças individuais, prática ativa e repetição, aprendizagem do todo versus da parte, período de aprendizagem em massa ou distribuído e, por fim, feedback e reforço.(BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A utilização desses princípios está relacionada com o sucesso ou fracasso do treinamento.

O último ponto da elaboração do programa são as características dos instrutores, que dizem respeito às habilidades e características pessoais destes, o que influenciará no sucesso do treinamento. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Neste ponto do processo, a equipe ou o instrutor que fará o treinamento tem que estar totalmente envolvido com o programa para que ele consiga adquirir a máxima atenção dos treinandos.

Os traços desejáveis para um bom instrutor são: ter conhecimento sobre o assunto, se adaptar em qualquer ambiente, ter sinceridade, senso de humor, interesse no treinamento, ser claro em suas instruções, dar assistência individual e ter entusiasmo. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

3.3.1.3 Implementação do Programa de Treinamento

A terceira etapa do processo de treinamento é uma das mais importantes, pois é nela que o treinamento realmente ocorre.

Nesta fase é de suma importância escolher o método ou a combinação deles que mais se adequem aos CHAs desenvolvidos. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Caso a escolha dos métodos não seja de acordo com os CHAs (conhecimento, habilidades e/ou atitudes) a empresa que a montou estará desperdiçando dinheiro, pois os treinandos vão levar mais tempo para aprender o que a empresa quer passar, do que levaria se estivessem sendo treinados com os métodos adequados.

De acordo com Bohlander; Snell; Sherman (2003) existem vários tipos de métodos de treinamento para os funcionários, entre eles: treinamento no local de trabalho, profissionalizante, instrução em sala de aula, instrução programada, métodos audiovisuais, treinamento assistido por computador, método de simulação, jogos gerenciais e outros.

O primeiro método de treinamento listado, que é o treinamento no local de trabalho, é o método mais usado para treinamento de funcionários em cargos não-gerenciais. Esse tipo de treinamento tem a vantagem de oferecer experiências práticas sobre as condições de trabalho. E por outro lado não é bom, pois o ambiente de treinamento não é bem estruturado. Outro método de treinamento é o profissionalizante, que é para os colaboradores que estão entrando no mercado de trabalho e que precisam de um conhecimento técnico a respeito do assunto. Nesse treinamento, os funcionários recebem instrução sobre aspectos práticos e teóricos do trabalho.

O terceiro método mencionado é o de instrução em sala de aula, que permite que um máximo número de alunos seja orientado por um mínimo de instrutores. Outro treinamento é o de instrução programada, que permite a cada um trabalhar no próprio ritmo. E para esse treinamento são utilizados livros, computadores, para dividir o conteúdo do assunto em seqüências lógicas. O método Audiovisual é o quinto citado acima, e consiste na gravação das aulas em CDs ou DVDs para que posteriormente, os alunos possam ver essa gravação e seguir o raciocínio dos alunos que tem uma capacidade maior de captação das informações.

O método de treinamento assistido por computador oferece duas técnicas distintas, a instrução assistida por computador, que oferece matéria de treinamento através de um computador em um formato totalmente interativo e a instrução gerenciada por computador, que usa o computador para gerar testes e fazer contagens de pontos para determinar a competência do treinando. O sétimo método

citado é o de Simulação, que dá ênfase ao realismo com um custo mínimo para a empresa, sem contar com a segurança desse método.

O último método citado são os jogos gerenciais, nesse método os participantes são induzidos a tomar algumas decisões que afetam uma organização hipotética. A principal vantagem desse método é o elevado grau de participação que ele requer.

O método mais comumente utilizado e que servirá de base para o presente estudo será o treinamento de instrução em sala de aula, que tem como vantagem fornecer ao máximo de treinandos as informações com um mínimo de instrutores. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

3.3.1.4 Avaliação do Programa de Treinamento

O ultimo passo a ser realizado é a avaliação do treinamento; nessa etapa é feita a comparação do resultado obtido com o esperado, para se visualizar os desvios ocorridos. (ARAUJO,2006).

Araujo (2006) ressalta que o processo de avaliação do treinamento deve ser feito em todo o processo do treinamento para que os erros diminuam no final.

Para se melhor avaliar o treinamento, Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam quatro critérios de avaliação: reações, aprendizado, comportamento e resultado.

O critério de reação diz respeito ao treinando satisfeito, se esse está contente com o treinamento provavelmente se concentrará mais nos princípios do treinamento e utilizará as informações no trabalho.

O critério de aprendizado aborda o quanto o treinando aprendeu no treinamento: é aplicada uma prova antes do treinamento e outra quando ele acaba.

O terceiro ponto a ser avaliado é o comportamento, que verifica se o funcionário mudou o comportamento em função do treinamento. E nem sempre essa mudança é nítida, o que não quer dizer que o treinamento tenha sido inútil.

O quarto e último critério aborda o resultado, que diz respeito à obtenção de resultados e geralmente inclui a expectativa da lucratividade, da redução de queixas do funcionário, aumento da produtividade e redução de custos.

3.3.2 Vantagens e Limitações do Treinamento .

Araujo (2006) aborda as vantagens de um programa de treinamento bem elaborado. São elas: ganho em competitividade e em qualidade; identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo; capacitação das pessoas da organização; aumento da lucratividade da empresa; racionalização de procedimentos e desenvolvimento de pessoas; aumento da produtividade; criação de um clima organizacional saudável; e redução de desperdícios e retrabalho (fazer de novo).

A primeira vantagem listada (ganho em competitividade e em qualidade) refere-se a quando o treinamento das pessoas na empresa a torna mais competitiva e com isso, a qualidade torna-se uma consequência do empenho dos funcionários. Já a segunda vantagem listada, de identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo, faz com que o treinamento ajude na identificação desses pontos, podendo assim ser corrigidos.

A terceira vantagem é a de capacitar as pessoas da organização, que é a grande vantagem do treinamento. Deixa os colaboradores confiantes para desafios arrojados. A quarta vantagem é o aumento da lucratividade da empresa, que se torna apenas uma consequência diante da qualidade e do empenho no trabalho dos colaboradores. Racionalização de procedimentos e desenvolvimento de pessoas é a quinta vantagem, que deve ser entendida como a uniformização de tarefas e crescimento das pessoas.

Já a sexta vantagem é a de aumento na produtividade, que é a consequência de pessoas capacitadas e entusiasmadas que exercem seu trabalho com segurança. A sétima vantagem listada é que o treinamento propicia um clima organizacional saudável, porque as pessoas estão dispostas a aprender e desenvolver e então tendem a ficar mais próximas umas das outras com o intuito de melhorar as relações entre elas. A oitava e última vantagem listada é a redução de

desperdícios e retrabalho, porque com a capacitação dos profissionais e a motivação o desperdício é diminuído e o retrabalho evitado.

Pode-se notar que com o treinamento muitos custos são evitados, e a melhoria nas atividades de uma organização são garantidas.

Como qualquer outro procedimento, o treinamento também tem suas limitações. Serão listadas a seguir, também de acordo com a visão de Araujo (2006). São elas: mobilização de recursos; dificuldade de gerir modismos; resistência originada por aqueles que “sabem tudo, sabem muito”; pessoas têm dificuldade em perceber seu próprio crescimento; incerteza quanto à continuidade do programa; dificuldade de remanejamento de pessoas; pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas; e dificuldade de *outplacement* (recolocação no mercado).

A primeira limitação listada, que é a mobilização de recursos, refere-se ao investimento necessário no treinamento, deixando parte da empresa sem esses recursos de atividades do dia a dia. A segunda limitação refere-se à dificuldade de gerir modismos, que diz respeito a processos de treinamento já elaborados e que não se encaixam na empresa, gerando uma certa decepção.

Já a terceira limitação diz respeito à resistência originada por aqueles que “sabem tudo, sabem muito”. Esses colaboradores acreditam que sabem tudo, e acabam atrapalhando o treinamento por levarem outros colegas a pensarem do mesmo jeito. A quarta limitação é sobre pessoas que têm dificuldade em perceber seu próprio crescimento, porque como é um processo de longo prazo, é normal que os treinandos se perguntem a razão do programa e da sua participação, e acabam não percebendo o seu progresso.

Incerteza quanto à continuidade do programa é a quinta limitação da aplicação do treinamento. Isso ocorre quando um funcionário é treinado e logo após pede demissão, levando a um prejuízo da empresa, corroborando com as críticas de que são despesas para a empresa. A sexta limitação é a da dificuldade de remanejamento de pessoas, que diz respeito ao caso de pessoas que foram realocadas para um treinamento, e isso pode resultar em sucesso ou catástrofe.

A sétima limitação é a de pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas, Isso ocorre quando o treinamento é mal planejado e os

funcionários adquirem competências inadequadas para o seu trabalho, estressando assim os mesmos. A última limitação é a de dificuldade de outplacement, porque na maioria das vezes a empresa faz o treinamento pensando somente em satisfazer as necessidades da mesma, e quando o indivíduo vai procurar outro emprego ele não está apto por não ter tido um crescimento individual.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso permite analisar um conjunto de informações relacionado a um período específico de tempo. Foi realizado um estudo de caso na empresa SOBEBE com a finalidade de avaliar o sistema de treinamento utilizado pela empresa.

4.1 Dados da Empresa

A razão social da empresa é SOBEBE – Distribuição e Logística S/A, seu CNPJ é: 00.099.499/0001-36. A SOBEBE fica localizada na QI, 19 lotes 27/41 – Setor de Indústrias. Taguatinga/DF. O telefone da empresa é: (61) 3354-0005.

4.2 Missão

“Estar presente no maior número de pontos de vendas possível, criando vínculos duradouros com nossos clientes, elevando o Market Share das marcas representadas e dando continuidade a nossa história de conquistas e sucesso”.

4.3 Visão

“Ser reconhecida como a melhor distribuidora em nossa área de atuação, oferecendo, além de uma logística ideal, as melhores marcas, produtos e serviços do mercado”.

4.4 Marcas Representadas

As marcas representadas pela empresa SOEBEBE são: Assolan, Etti, Mat Inset, Finn, Saborelle, Gomes da Costa, Pilhas Panasonic, Tial, On Line, Arcor e Aymoré.

4.5 Histórico

A Sociedade de Bebidas Brasiliense Ltda. (SOEBEBE) era uma distribuidora dos produtos Antarctica no mercado do Distrito Federal, composta por 185 funcionários da área comercial, sendo 63 vendedores, os quais visitavam todo o mercado de bares, restaurantes, padarias, lanchonetes, mercados, entre outros, com o objetivo de difundir todos os produtos existentes no *mix*.

Em 01 de fevereiro de 1973, o sócio Antônio desliga-se da sociedade. Neste mesmo ano, em 01 de agosto, foi mudada a razão social de Agência Autorizada de Revenda de Bebidas de Brasília Ltda., para SOEBEBE, nome dado pelo sócio Evando.

Em 29 de fevereiro de 2003, ocorre a incorporação da empresa BRADIBEL – SKOL pela revenda SOEBEBE. Desde então se iniciou um atendimento com a marca Skol, além de continuar com o portfólio da marca Antarctica.

Em 01 de julho de 2003, ocorre a incorporação da empresa CDD Brasília – BRAHMA (área atual Sobebe) pela revenda SOEBEBE. Desde então se iniciou um atendimento tri-marca Ambev.

Em 2007, a Diretoria é constituída pelos sócios: Antônio Filho (área operacional), Evando de Rezende (área administrativa) e Ricardo Antônio (área comercial).

Em novembro de 2007, diante da política da AMBEV de distribuição direta em capitais, houve uma negociação onde ocorreu o distrato da SOEBEBE com esta indústria.

Em março de 2008 nasce um novo negócio no segmento alimentos mais higiene e limpeza. A empresa (CNPJ) é a mesma. A estrutura física e a logística são próprias. E com um diferencial, que é o forte Know How em vendas e distribuição.

4.6 Entrevista

Foi realizada uma entrevista com o Diretor Comercial, no dia 14-05-2009, as 15:00 horas para compreender melhor o processo de treinamento da SOBEBE e confrontar com a teoria.

De acordo com o apêndice do roteiro de entrevista na página 29, foram respondidas as questões abaixo:

Com relação à atividade fim da SOBEBE, o Diretor Comercial informou que antes a empresa vendia e distribuía bebidas da marca AMBEV e, com a mudança, manteve-se na área de venda e distribuição, porém de alimentos e produtos de higiene e limpeza, predominando a venda de alimentos.

Sobre o trabalho executado pelos funcionários da SOBEBE, foram informadas as tarefas de acordo com a seguinte divisão:

- a) Operacional: carregamento e armazenagem dos produtos em geral, distribuição dos produtos em pontos de venda e controle de estoque, validade e demanda de venda *versus* estoque.
- b) Comercial: pré-venda dos produtos comercializados, bem como a conquista de MarketShare no ponto a ponto.
- c) Administrativo-financeiro: controle de contas a pagar, contas a receber e Gestão de Pessoas.

O Diretor Comercial acrescentou que, em termos de atividades, não houve mudança, pois apenas a mercadoria comercializada é que foi modificada.

A respeito da comunicação aos funcionários na ocasião da mudança da atividade fim da SOBEBE, ele informou que foi realizada reunião por departamento, sendo que estava presente tanto a Diretoria da SOBEBE quanto a da Ambev. Nessa reunião foi comunicado que o motivo de tal mudança era que a Ambev havia

decidido realizar a venda direta de suas mercadorias nas capitais, e que a maioria dos funcionários da SOBEBE seriam aproveitados na nova estrutura. A diretoria da SOBEBE esclareceu que indenizaria todos os seus colaboradores, e finalizou a reunião agradecendo o apoio até então.

Quanto ao treinamento oferecido aos funcionários para desempenho das novas atividades, o Diretor Comercial informou que tal treinamento resumiu-se a uma reciclagem dos conceitos pré-existentes por departamento da antiga atividade fim, adaptando-os para a atual, visto que todos os funcionários já integravam a equipe antes da mudança. Nesse treinamento, os membros da Diretoria da SOBEBE estiveram presentes, a fim de dar o suporte necessário.

Sobre eventuais falhas na execução das novas tarefas, o maior problema identificado diz respeito ao controle de estoque no que tange à proximidade do vencimento por item vendido, já que tratam-se de aproximadamente mil itens.

Por fim, o Diretor Comercial informou que há intenção de realizar cursos específicos para a área operacional da empresa, principalmente no que diz respeito a controle de estoque, mas não foi definido prazo para a realização de tal treinamento, pois o orçamento da SOBEBE está muito inflexível devido à mudança de atividade.

5 ANÁLISE CRÍTICA

Foi observado que não houve um efetivo levantamento das necessidades de treinamento dos funcionários da SOBEBE na ocasião da mudança de sua atividade fim, pois, apesar dos funcionários já fazerem parte da equipe, os produtos que passaram a ser comercializados possuem natureza distinta dos produtos Ambev, necessitando de tratamento diferenciado em diversos aspectos.

O treinamento utilizado pela empresa, foi a reciclagem dos conceitos pré-existentes. Essa reciclagem é feita através do método de instrução em sala de aula, conforme mencionado na página 17.

Outra desvantagem do treinamento limitado a partir da mudança da atividade fim da empresa é que a confiança dos funcionários, que já estava comprometida após o distrato da SOBEBE com a Ambev, precisava ser reconquistada, e um adequado processo de treinamento seria indispensável para se atingir tal objetivo.

A SOBEBE aparentou, apesar de sua vasta experiência de mercado, resistência em enfatizar o programa de treinamento devido a dificuldades financeiras. Essa atitude demonstra uma avaliação incompleta das novas necessidades da empresa, pois a capacitação dos funcionários traria, conforme abordado na página 18 deste trabalho, ganho em competitividade e qualidade, bem como aumento da lucratividade e da produtividade da empresa.

Funcionários bem treinados adquirem confiança naquilo que fazem, tornando-se mais eficientes e dispostos. Com isso ocorre a conseqüente redução de desperdícios e retrabalho, fatores que aumentam muito as despesas da empresa. Se a SOBEBE reservar uma parte do seu orçamento para atividades de treinamento de seus funcionários, acabará economizando em outros pontos a partir dos problemas que serão evitados.

Além disso, quando a motivação dos funcionários é priorizada, o ambiente de trabalho torna-se mais saudável, gerando o aumento das relações interpessoais, com ganhos, mais uma vez, na produtividade da empresa.

Os pontos abordados nessa análise, apesar de críticos, podem facilmente ser sanados, principalmente quando se trata de uma empresa com tamanho entrosamento entre seus líderes.

Configura-se uma vantagem da SOBEBE o fato de a Diretoria estar sempre presente em todos os níveis hierárquicos da empresa, sendo capaz de identificar com eficiência eventuais dificuldades ocorridas, e corrigi-las em tempo. Essa característica esteve presente na SOBEBE mesmo quando o quadro de funcionários era muito superior ao atual.

Dessa forma, no que diz respeito a treinamento, é necessário que a SOBEBE siga corretamente as fases do processo de treinamento, conforme especificado na página 14. São elas: Avaliação das necessidades, elaboração do programa de treinamento, implementação e avaliação. Esse processo terá um custo, mas considerando que a equipe de funcionários da SOBEBE já possuem os conhecimentos básicos necessários ao desenvolvimento das atividades da empresa, esse custo será razoavelmente baixo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto anteriormente, a administração está presente em quase todos os aspectos da vida de uma pessoa. E dentro desse universo que é a administração, existe uma área que é de suma importância para um empreendimento: a área de Recursos Humanos, pois é essa área que irá tratar diretamente com o coração de qualquer empreendimento, que são os funcionários. Mas para se ter funcionários trabalhando adequadamente, a área de Recursos Humanos precisa capacitar o funcionário, para que ele se adeque à atividade que irá realizar. É nesse ponto que esta monografia se baseou: ela trata do treinamento da empresa SOBEBE.

Após a coleta de dados a partir de uma entrevista com o Diretor Comercial da empresa, verificou-se que não houve um efetivo levantamento das necessidades de treinamento, bem como não ocorreu um processo de treinamento adequado.

A Diretoria da SOBEBE demonstrou dar prioridade a outras atividades devido a dificuldades financeiras, não levando em consideração eventuais economias provenientes da correta aplicação do treinamento a seus funcionários em função da mudança de atividade fim da empresa.

Além das vantagens imediatas geradas pelo treinamento da SOBEBE, um processo de treinamento adequado traz, maior segurança do funcionário capacitado no desenvolvimento de suas atividades e aumento da produtividade e lucratividade da empresa, os funcionários ficam motivados, e o clima torna-se mais saudável no ambiente de trabalho.

Visto que a SOBEBE possui uma estrutura onde não há grande distância entre seus níveis hierárquicos, pode-se concluir que essas considerações serão analisadas e colocadas em prática pela Diretoria, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados pela empresa, bem como priorizar a motivação de seus funcionários.

As limitações deste trabalho foram em relação à coleta de dados da entrevista, pois foi muito difícil agendar um horário para conversar com o Diretor Comercial da empresa.

Além disso, o fato da empresa não ter explorado métodos diversos de treinamento, limitou a pesquisa preliminarmente proposta, já que os objetivos específicos visavam explorar justamente essa diversidade.

Dessa forma, os objetivos deste trabalho foram atingidos, mas de forma limitada devido á ausência do processo de treinamento adequado, conforme já exposto.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria eficiente aplicar um questionário aos funcionários da empresa SOBEBE, com vistas a aumentar o universo da pesquisa e obter informações mais precisas a respeito das atividades desses funcionários.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Desenvolvimento Organizacional, Auditoria de Recursos Humanos, Banco de Dados e Sistemas de Informações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa*. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOCIVH, Geroge T; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

NASCIMENTO, Dinalva Melo. *Metodologia do Trabalho Científico: Teoria e Prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

- 1) Qual era a atividade fim da SOBEBE antes da mudança e qual é agora?
- 2) Qual era o trabalho realizado pelos funcionários em geral?
- 3) O trabalho, em termos de atividade, mudou? Em caso afirmativo, quais são as atividades realizadas agora?
- 4) Como foi feita a comunicação da mudança da atividade fim da SOBEBE para os funcionários?
- 5) Para a realização das atividades atuais, os funcionários receberam algum treinamento específico? Qual? Houve suporte da direção?
- 6) Têm sido observadas falhas nas atividades? Algum tipo de problema com as novas tarefas?
- 7) Há algum planejamento de possíveis ações corretivas para os erros?